



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Marketingová komunikace zaměřená na zaměstnance vybraného podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Anna Palečková**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



Marketing Communication Focused on Employees of a Selected Company

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Anna Palečková**

Supervisor: Ing. Světlana Myslivcová



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Palečková**
Osobní číslo: **E13000598**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Marketingová komunikace zaměřená na zaměstnance vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska personálního marketingu
2. Teoretická východiska employer brandingu
3. Představení vybraného podniku
4. Praktická analýza komunikace se zaměstnanci
5. Doporučení pro zlepšení marketingové komunikace zaměřené na zaměstnance vybraného podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. 2nd ed. Chichester: John Wiley, 2013. ISBN 978-04-700-1273-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

NEUMEIER, Marty. The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design: a whiteboard overview. Rev. ed. Berkeley, CA: New Riders, 2006. ISBN 978-03-213-4810-4.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronická databáze článků EBSCO (kvkli.cz).

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Světlana Myslivcová

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Ondřej Toral

MEGA a.s., marketingový specialista

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Rovněž děkuji společnosti MEGA a.s., především pak generálnímu řediteli Ing. Luboši Novákovi, CSc. za možnost provedení této práce a svému konzultantovi Ing. Ondřeji Toralovi a jeho kolegům za pomoc s realizací v podniku.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem marketingové komunikace podniku směrem k zaměstnancům. Opírá se o teoretická východiska personálního marketingu, především pak jeho interní části, branding a komunikace se zaměstnanci jako celku. Cílem práce je deskripce vztahu zaměstnanců ke značce zaměstnavatele a vlivu používaných komunikačních metod na tento vztah. Výzkum byl plánován za úzké spolupráce s podnikem, v němž byl prováděn, a ke sběru dat byly použity hloubkové rozhovory se zaměstnanci podniku. Následná tematická analýza těchto dat zkoumá vnímání značky jako celku, identifikaci zaměstnanců se značkou zaměstnavatele a komunikaci společnosti z pohledu zaměstnanců. Výsledkem této analýzy je soubor doporučení ke zlepšení doposud používaných metod. Lokalizace slabých míst v dosavadních postupech společnosti a formulace doporučení se pak opírá o obdobné zahraniční průzkumy a výsledky z nich plynoucí.

Klíčová slova: marketingová komunikace, personální marketing, branding, komunikace, značka, zaměstnanci, identifikace se značkou, věrnost značce

Annotation

Marketing communication towards employees of a selected SMB company

This bachelor thesis deals with the topic of marketing communication of the company towards the employees. It leans on the theoretical basis of personal marketing, especially its internal part, branding and communication with the employees as a whole. The aim of the thesis is to describe the relationship of employees with the employer's brand and the influence of the currently used communication methods on this relationship. The research was planned in close cooperation with the enterprise in which it was carried out. In-depth interviews with the company employees were used in order to collect data. Subsequent thematic analysis of these data explores the perception of the brand as a whole, the identification of employees with the brand of the employer and their brand commitment, and the company communication from the point of view of employees. The result of this analysis is a set of recommendations to improve the methods used so far. The localization of the weaknesses in the company's current practices and the formulation of recommendations is based on the similar foreign surveys and the results from them.

Keywords: marketing communications, personnel marketing, branding, communication, brand, employees, brand identification, brand commitment

Obsah

Poděkování	7
Anotace	8
Annotation	9
Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	9
Úvod	10
1. Personální marketing	12
1.1 Externí personální marketing.....	14
1.1.1 Získávání pracovníků	14
1.1.2 Výběr pracovníků	15
1.2 Interní personální marketing	16
1.2.1 Vedení zaměstnanců	16
1.2.2 Motivace zaměstnanců	17
1.2.3 Rozvoj zaměstnanců	19
2. Brand	21
2.1 Brand a značka.....	21
2.2 Image a identita.....	21
2.3 Budování značky uvnitř firmy	22
2.3.1 Identifikace se značkou	23
2.3.2 Předávání hodnot	24
3. Komunikace se zaměstnanci.....	26
3.1 Metody komunikace	26
3.2 Komunikační nástroje	27
3.3 Komunikace v rámci firmy	30

4.	Představení společnosti MEGA a.s.	32
4.1	Historie.....	32
4.2	Působnost firmy	33
4.3	Konkurence	34
4.4	Komunikační mix ve firmě	34
5.	Analýza vnímání firemní komunikace	36
5.1	Výzkumný design	36
5.2	Výzkumné cíle a otázky.....	36
5.3	Metody sběru dat	37
5.4	Analýza dat	38
5.5	Reflexe silných a slabých stran výzkumu.....	39
6.	Interpretace výzkumu	40
6.1.1	Vnímání značky.....	40
6.1.2	Identifikace se značkou	41
6.1.3	Komunikace značky	42
7.	Doporučení	44
7.1	Vnímání značky	44
7.2	Identifikace se značkou.....	44
7.3	Komunikace	45
8.	Závěr.....	49
9.	Seznam použité literatury	51
9.1	Citace	51
9.2	Bibliografie	53

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Přehled zaměstnaneckých benefitů</i>	<i>18</i>
---	-----------

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Konkrétní použití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 2: Formulace výzkumných cílů a výzkumných otázek s ohledem na výzkumný problém</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 3: Přehled výsledků rozhovorů na témata ohledně vnímání značky</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 4: Přehled výsledků rozhovorů na témata ohledně identifikace se značkou</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 5: Výsledky rozhovorů na témata ohledně komunikace značky</i>	<i>43</i>

Úvod

V posledních letech roste povědomí o tom, že marketing neznamena jen aktivity spojené se zákazníky firmy. Ve firmách marketingová oddělení přijímají do svých okruhů zájmů i širokou veřejnost a v neposlední řadě také zaměstnance. Uvědomují si totiž, že právě zaměstnanci jsou důležitou složkou organizace a jejich vliv na vnímání firmy není zanedbatelný.

Tato práce sleduje právě důležitost zahrnování zaměstnanců do marketingových strategií firem. Vztah zaměstnanců a společností je pak popisován z pohledu interních složek personálního marketingu, budování značky a komunikace, ačkoliv spolu často interní a externí části velmi souvisí. V personálním marketingu jsou to aktivity, které vedou k získávání těch správných zaměstnanců a jejich výběr, aby pak následně v jejich vedení a motivaci vznikalo co nejméně konfliktů. V budování značky je to pak důležitost budování image a identity značky, které se pak projevují v krocích, které vedou ke správnému vnímání značky samotnými zaměstnanci. Stejně tak komunikace firmy směrem k zákazníkům a veřejnosti by měla být v souladu s tou interní. To zajišťuje, že se společnost prezentuje jednotně nejen svými marketingovými materiály, ale i tím, jak se chovají a prezentují její zaměstnanci.

Zaměstnanci mají obrovskou moc značce zaměstnavatele výrazně pomoci, nebo ji naopak poškodit. Jsou styčným bodem mezi zákazníkem a firmou a často jsou těmi, kdo značně ovlivňuje zkušenost zákazníků. Stejně tak mohou spoustu potenciálních zákazníků odradit nebo ublížit obecnému vnímání značky tím, jak se o firmě vyjadřují. Právě v tom spočívá důležitost interní marketingové komunikace.

Cílem této práce je výzkum vnímání značky mezi zaměstnanci konkrétního podniku. Pomocí hloubkových rozhovorů je analyzován vztah zaměstnanců ke značce zaměstnavatele. Výzkumná část se zabývá vnímáním značky jako celku, identifikací zaměstnanců se značkou zaměstnavatele, emocemi s ní spojenými a v neposlední řadě také vnímáním komunikace ze strany zaměstnavatele. Z provedených rozhovorů pak vyplývá analýza používaných marketingových metod a identifikace slabých míst. Analýza je, kromě rešerše teoretických východisek z dostupné tuzemské i zahraniční literatury, podpořena také výsledky obdobných zahraničních průzkumů.

Celý výzkum je prováděn za úzké spolupráce se společností, v níž byli zaměstnanci dotazováni. Výsledky by tedy měly sloužit jako podklady pro další činnosti jejího marketingového oddělení.

1. Personální marketing

Personální marketing je, především v české literatuře, dosud nepříliš popsán obor, s čímž se pojí i problematika nejednoznačné definice a především nejednoznačnost používaných pojmů i variant názvů oboru. Internal marketing, personnel-oriented internal marketing nebo HR marketing jsou pouze některé z mnoha pojmů používané v zahraniční literatuře. Pro srozumitelnost bude dále používán český pojem personální marketing s ohledem na skutečnost, že je spojen s prací personálního oddělení (HR department). Přímý anglický překlad personal marketing hovoří v některých případech o marketingu osobnosti, čímž se tato práce nezabývá.

V souvislosti s personálním marketingem se dá v literatuře nalézt pojem employer branding neboli budování značky zaměstnavatele. Tomuto pojmu se samostatně věnují další kapitoly této práce.

Poprvé se pojem personální marketing objevil v šedesátých letech v Německu, které tehdy řešilo nedostatek kandidátů na pozice v některých sférách. Později se pod pojmem HR marketing začal tento termín používat i v anglicky mluvících zemích. Ke změně původního vnímání pojmu jen jako nástroje k nabírání nových zaměstnanců přispěl Kotler, který poprvé přišel s myšlenkou, že jsou zaměstnanci v podstatě zákazníci firmy a mělo by se k nim tímto způsobem přistupovat. (Bednář, 2013)

Definice pojmu se napříč literaturou mírně liší, stěžejní částí všech definic je však tvrzení, že personální marketing aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Podle Koubka (2015, s. 160) se dá personální marketing definovat jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.“*

Podle Kocianové (2010, s. 89) *„personální marketing sleduje získávání kvalitních lidí, posilování jejich sounáležitosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci. Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, který pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci“.*

Jak už bylo řečeno, personální marketing obecně přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi. Je tedy možné najít přehledy marketingových strategií původně vytvořených pro cílení na zákazníky podniku, upravených takovým způsobem, aby byly použitelné pro komunikaci se zaměstnanci. Jak uvádí Antošová (2005) *„O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice není pochyb – jsou jimi označované aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou.“*

Stejnou myšlenku podporují i jiní autoři, např. d' Ambrosová (2014, s. 79) říká, že *„jednou z nejvýznamnějších a nejviditelnějších složek, kterou se firmy snaží ovlivnit externí a interní trhy práce, je **marketingová komunikace.**“*

D' Ambrosová (2014, s. 78) se o vztahu firmy a zaměstnanců dále vyjadřuje takto: *„...firmy jsou naprosto nezbytně nuceny posilovat dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, zajímat se v předstihu o potřeby a očekávání interních i externích zaměstnanců (včetně potenciálních), vnímat jednotlivce spíše jako zákazníky a partnery než jako pouhé kandidáty.“*

Zaměstnanci, ať už stávající nebo potenciální, jsou v dnešní době bráni jako rovnocenní partneři, ne jako pasivní články, jak by mohlo vyznívat na základě některých starších teorií. Je tedy potřeba při budování vztahu mezi zaměstnavatelem a (potenciálním) zaměstnancem hledat rovnováhu. (Bednář, 2013)

Jak tedy vyplývá z výše uvedených definic, úkolem personálního marketingu je na jedné straně získat vhodné zaměstnance, na straně druhé pak tyto zaměstnance udržet v podniku, motivovat k práci a vytvářet vztah mezi nimi a organizací, pro kterou pracují. Částí získávání zaměstnanců se zabývá externí personální marketing, udržením zaměstnanců a jejich motivací pak interní personální marketing. Je přirozeně nutné, aby obě tyto části byly v souladu a jejich vzájemné ovlivňování je mnohdy tak silné, že se někteří autoři (např. Koubek, 2015 nebo Šlapák, 2015) rozhodli toto rozdělení nepoužívat. Pro účely této práce a lepší rozdělení jednotlivých charakteristik však bude s tímto rozdělením dále pracováno.

1.1 Externí personální marketing

Úkolem externího personálního marketingu je získání a výběr vhodných pracovníků. Tedy vhodně vybrat a cílit náborové kampaně a intenzivně pracovat na tom, aby se firma stala organizací s pověstí dobrého zaměstnavatele.

Předpokladem pro aplikaci marketingového přístupu do procesu získání a výběru vhodných pracovníků je správně nastavit analogii k obchodní, marketingem dobře pokryté, činnosti firmy. V tomto případě personalista „prodává” pozici ve firmě, zákazníkem pak je vhodný zaměstnanec. Jako marketér musí dobře definovat svou cílovou skupinu (geografická, demografická segmentace, výčet kvalit potřebných pro dobrý výkon pozice) a tomu uzpůsobit další prvky marketingového mixu (např. cena, tedy mzda), a samozřejmě komunikačního mixu (vhodně formulovaný inzerát umístěný na správném místě). Podrobnou aplikací marketingové komunikace do personalistiky se tato práce zabývá v dalších částech.

1.1.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků může být součástí i interního personálního marketingu, zejména v případě, že se jedná o získávání pracovníků z interních zdrojů organizace – tedy zaměstnanců, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci, touží po změně pozice v organizaci, pro niž pracují, nebo zaměstnanců, kterými je potřeba obsadit nově vzniklá místa ve firmě a zároveň např. zrušit jejich stávající. (D'Ambrosová, 2014)

V případě externího získávání zaměstnanců je možné použít mimo jiné tyto prostředky (D'Ambrosová, 2014):

- **úřady práce**, jejichž hlavní výhodou je předvýběr vhodných zaměstnanců splňujících kritéria firmy, nevýhodou pak omezený počet registrovaných uchazečů,
- **inzerce v novinách** (ať už lokálních, nebo celostátních), časopisech (i odborných),
- využití **komerčních agentur** zejména při získáváních vysoce kvalifikovaných zaměstnanců,
- spolupráce se **školy** – vysokými a středními, sponzoring školních akcí za účelem prohloubení vztahu se studenty,
- doporučení stávajících **zaměstnanců**,

- vlastní **databáze firmy**, které předpokládají dobrou znalost zaměstnanosti v okolí a např. informace o snižování stavu zaměstnanců u konkurence.

Také Kocianová (2010) zmiňuje v souvislosti s externím marketingem prezentaci na trhu práce, tedy spolupráci s partnery (např. univerzity), ale i komunikační politiku a kulturu organizace. Zdůrazňuje také důležitost, oblíbenost a efektivitu získávání zaměstnanců přes **internet** (tzv. e-recruitment).

1.1.2 Výběr pracovníků

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vytvořit určitou skupinu uchazečů o pracovní pozici, výběr pracovníků má za cíl protřídit tyto uchazeče tak, aby vhodně odpovídali požadavkům organizace na hledaného zaměstnance. Jedním z dílčích úkolů takového výběru je sběr informací, které umožní posouzení úrovně předpokládaného pracovního výkonu a chování v organizaci, případně jeho motivaci k práci a schopnost zapadnout do pracovního kolektivu. Pro kvalitní výběr je potřeba mít dostatečný počet uchazečů – jako ideální se doporučuje rozmezí mezi třemi a deseti uchazeči na jednu pozici. (Kocianová, 2010)

Kocianová (2010) definuje možné kroky získávání zaměstnanců následovně:

1. předvýběr ve formě telefonického rozhovoru nebo zkoumání dokumentů, které uchazeči zaslali (motivační dopisy, životopisy),
2. první rozhovor,
3. shromáždění dalších informací (testy osobnosti, lékařské prohlídky),
4. přijímací, neboli výběrový rozhovor,
5. prověřování referencí a kontrola pravdivosti informací uvedených uchazečem,
6. představení potenciálních spolupracovníků a pracoviště obecně,
7. rozhodnutí o přijetí,
8. informování uchazeče o přijetí.

Finální pořadí a složení jednotlivých dílčích kroků se však může lišit v závislosti na požadavcích a preferencích zaměstnavatele nebo na charakteru pracovní pozice. Armstrong (2015) tento seznam rozšiřuje o sledování nového zaměstnance, které má za úkol včas odhalit a řešit případné problémy, jež nastaly při integraci zaměstnance do firmy. Z případného chybného přijetí zaměstnance je pak potřeba se poučit a chybu,

kteřá toto mylné rozhodnutí zapřičinila (např. špatně definovaná pozice, chybně podaný inzerát, nevypovídající vstupní pohovor), již neopakovat.

V dnešní době už ale nejde jen o získání zaměstnance, ale především o jeho udržení. V době sociálních sítí je pro firmy mnohem jednodušší přetáhnout dobré zaměstnance konkurenčních podniků k sobě. Je proto nesmírně důležité o zaměstnance pečovat i poté, co se firmě podaří ho získat. (Bednář, 2013)

1.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing se zaměřuje na marketingové procesy spojené s již přijatými zaměstnanci. Jak už bylo zmíněno, důležitost dobré péče o zaměstnance spočívá také v riziku odchodu dobrého zaměstnance ke konkurenci. Kroky, které by měly podobné situaci zamezit, se zakládají na péči o spokojenost zaměstnance. Především pak o jeho pracovní podmínky, klima společnosti, ale i systém hodnocení, odměňování a vztahy s nadřízenými. V těch by mělo docházet k oboustranné harmonii. (Šlapák, 2015)

Průzkum mezi 138 zaměstnanci mezinárodní marketingové firmy ve Velké Británii potvrdil a lépe rozdělil faktory, které ovlivňují setrvání zaměstnance v daném zaměstnání. Tento přístup je aplikací marketingových postupů v praxi, kdy se průzkumem mezi zaměstnanci zjistí co je pro jejich setrvání podstatné (analogicky k potřebám zákazníků) a o tyto oblasti se pečuje (analogicky k vytváření produktu). Neoddělitelně následuje komunikace zaměstnaneckých výhod (produktu), ať už jsou hmotné (stravenky, pracovní mobil pro soukromé použití) nebo nehmotné (dobré prostředí, flexibilní management, vliv řadových pracovníků na klíčová rozhodnutí firmy). (George, 2015)

1.2.1 Vedení zaměstnanců

Vedení lidí obecně znamená jejich inspiraci, podněcování a ovlivňování. Vyjadřuje to proces, během kterého ze sebe lidi dostanou to nejlepší za účelem dosažení nějakého stanoveného cíle. (Armstrong, 2015)

Vedení pracovníků je nejdůležitější náplní práce vedoucích pracovníků ve firmě. Dobré vedení je nezbytné pro správný chod organizace a fungování zaměstnanců. „*Koneckonců, jsou to zaměstnanci, kteří jsou hybnou silou rozvoje organizace*” (Šlapák, 2015, s. 48).

Šlapák (2015) uvádí jako důležité součásti vedení zaměstnanců tyto:

- poznat sám sebe (z pozice vedoucího) a vědět, co se od ostatních očekává
- vést příkladem
- určit směr stanovením strategií pro dlouhodobé cíle
- získat věrnost zaměstnanců
- motivovat a inspirovat

Motivaci jako samostatné součástí interního personálního marketingu se věnuje následující část této práce.

1.2.2 Motivace zaměstnanců

Mahnert (2007) zmiňuje v souvislosti s vytvářením dobrého vztahu mezi zaměstnancem a značkou také motivátory, zejména ve fázi provádění komunikační strategie. Zdůrazňuje ovšem důležitost vhodné volby takových motivátorů, aby nedocházelo k rivalitě mezi zaměstnanci, případně k pocitu neférového přidělování odměň v důsledku špatně zvolených měřítek. Jako vhodné motivační nástroje zmiňuje spíše nepeněžní motivátory, jako je účast na různých seminářích a workshopech, nebo udělování ocenění v rámci vnitřního prostředí firmy.

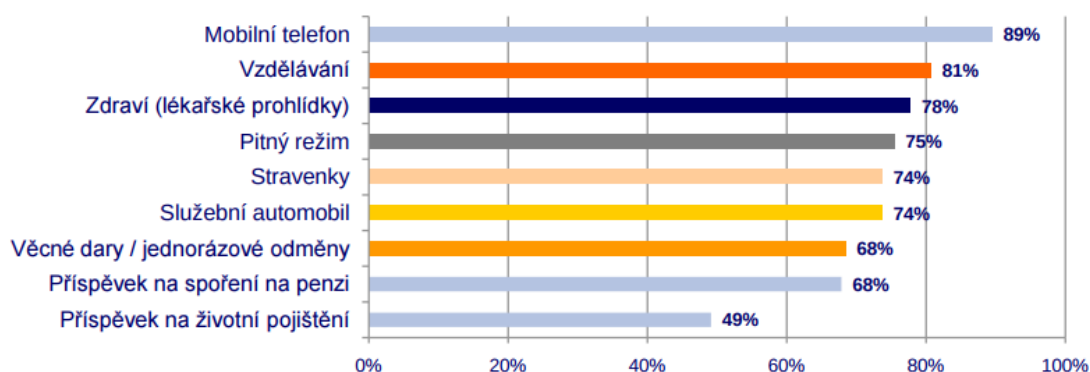
Součástí motivace, resp. jejím výsledkem je také zaměstnancův pocit satisfakce. Barrow (2015) považuje tento pojem za problematický, protože satisfakce zaměstnance může mít několik rozdílných podob. Zatímco někteří zaměstnanci mohou cítit pracovní satisfakci, protože je jejich práce nenáročná, jiní zaměstnanci pocítují satisfakci proto, že pracují pro firmu, s jejímiž hodnotami se ztotožňují, a které opravdu věří. Takový způsob satisfakce zaměstnanců je pak ten, na který by se zaměstnavatelé měli soustředit.

Více vzhledu do otázky spokojenosti zaměstnanců vnáší rozhovory, především s pracovníky, kteří firmu z vlastního rozhodnutí opouští. Protože nemají co ztratit, jsou upřímnější a pravdivě odpovídají na důvody odchodu. Průzkum mezi zaměstnanci britské mezinárodní marketingové firmy ukázal, jaké faktory jsou důležité pro to, aby ve firmě zůstali. Faktory autor výzkumu rozdělil do dvou oblastí – vztahené k celé organizaci a vztahené ke konkrétní práci konkrétního zaměstnance.

Mezi nejdůležitější faktory organizace patří: management firmy (osobní i profesionální kvality, styl řízení, důvěra k podřízeným), prostředí ve firmě (podpora tvůrčích řešení, flexibilní management ochotný akceptovat náměty „zespodu“), podpora okolí (vztahy s kolegy) a možnost dalšího rozvoje a kariérního postupu.

Z pohledu konkrétní práce konkrétního zaměstnance je důležitá samostatnost ve vykonávané práci, ohodnocení (dostatečně vysoké, férový a všem otevřený transparentní systém nastavení odměn), adekvátní množství práce (jsou odvětví, kde je přetěžování společností vnímáno jako standard). Jako velmi důležitá, akcentovaná zvláště v posledních letech, je vnímána možnost rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem ve formě pružné pracovní doby, home-office, tedy možnost práce z domova, ale především nastavení vnímání managementu, že toto je důležité. (George, 2015)

Tento výčet kontrastuje s grafem zaměstnaneckých benefitů jak je vnímají a komunikují firmy v ČR. Průzkum pravidelně od roku 2009 prováděla společnost ING pojišťovna a.s. spolu se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Procentuálně mezi nejčastější benefity z pohledu firem patří mobilní telefon pro soukromé užívání, vzdělávání nad rámec nutného vzdělávání pro pracovní pozici, příspěvky na lékařské prohlídky nebo pitný režim na pracovišti. (Štěrbová, 2015)



Obr. 1: Přehled zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky*. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

Toto pojetí benefitů se z velké části míjí s vyslovenými nebo nevyslovenými potřebami zaměstnanců. Firmy, které si tento rozdíl uvědomí, jej mohou využít pro svůj prospěch

a díky kvalitní, „zákaznický“ orientované komunikaci získat pracovníky, kteří by o ně jinak nejevili zájem.

Součástí motivace zaměstnanců je bezesporu i jejich kontrola. Henkel (2007) zdůrazňuje důležitost dobrého výběru mezi formální a neformální kontrolou a upozorňuje na rizika spojená s přílišným formálním dohledem, např. úbytek kreativity a iniciativy při práci.

1.2.3 Rozvoj zaměstnanců

Podle Šlapáka (2015, s. 90) jsou zaměstnanci „nejdynamičtější částí všech zdrojů každé organizace. Jestliže mají realizovat veškerý svůj pracovní potenciál, je nutné, aby jim vedení organizace věnovalo neustálou a plnou pozornost také z hlediska jejich odborného rozvoje.“ Rozvoj zaměstnanců dále rozděluje na tři části, a to vzdělávání, profesní rozvoj a personální rozvoj.

Vzdělávání zaměstnanců se napříč organizacemi liší, stejně tak vnímání toho, co do vzdělávání patří. Podle Šlapáka (2015) se dá vzdělávání z pohledu potřeb organizace rozdělit na čtyři základní formy, a to získávání kvalifikace, udržování kvalifikace, zvyšování kvalifikace a rekvalifikaci.

Do získávání kvalifikace spadá zaškolování nového zaměstnance po jeho přijetí. Součástí takového zaškolování může být mimo vzdělávání v průběhu výkonu svěřené práce i práce mimo pracoviště. V obou případech je důležité jasně stanovit, co se od nového zaměstnance očekává (role zaměstnance) a specifikaci toho, co se vlastně má naučit. Vzdělávání nového zaměstnance může být také podpořeno samostudiem nebo e-learningovými kurzy, tedy kurzy využívajícími komunikační a informační technologie. (Armstrong, 2015)

Jako součást udržování kvalifikace se dá považovat vzdělávání za účelem prohlubování dosavadních znalostí, a to ať už jde o výrobky a služby, které se v čase mění, tak o prohlubování znalostí o přístupu k nim. V některých profesích je potřeba v rámci udržování kvalifikace absolvovat i několikrát ročně odborné zkoušky. (Šlapák, 2015)

Zvyšování kvalifikace většinou zaměstnanec podstupuje s cílem získat místo, které vyžaduje vyšší kvalifikaci, než místo předchozí. Rekvalifikace pak obsahuje učení se úplně novým dovednostem s cílem získat místo např. v jiném oboru. (Šlapák, 2015)

Profesním rozvojem se rozumí příprava pro konkrétní zaměstnání, získávání specifických znalostí a dovedností. Výhodami plynoucími pro organizaci je pak např. napomáhání rozvoji podniku, napomáhání získávání vedoucích pracovníků z řad vlastních zaměstnanců, zvyšování firemní morálky a zvyšování pracovní výkonnosti a tím i hospodářských výsledků. Pro zaměstnance pak z takové formy rozvoje plynou výhody v podobě např. lepší schopnosti rozhodování a plánování, lepší zvládání stresu a zvýšení porozumění organizaci a práci, kterou vykonává. (d'Ambrosová, 2014)

Personální rozvoj zaměstnanců by se měl skládat z vhodné kombinace vzdělávání a profesního rozvoje v rámci organizace. Z pohledu organizace tento rozvoj umožňuje perspektivní uplatnění zaměstnanců na jiných pozicích, většinou na vyšších stupních organizační struktury. Do personálního rozvoje svých zaměstnanců investují firmy většinou ve chvíli, kdy se připravují na povýšení těchto zaměstnanců např. z důvodu odchodu nadřízeného pracovníka do důchodu. (Šlapák, 2015)

2. Brand

V posledních letech vzrůstá množství výrobků a služeb na trhu i množství informací, které má spotřebitel k dispozici. Naproti tomu klesá množství času, které má spotřebitel na rozhodování a tím pádem roste důležitost rozlišování značek. Dříve ke srovnávání výrobků a služeb stačilo porovnávat jejich vlastnosti, tento způsob se však s postupem možností stal zastaralým. Na trhu je příliš mnoho podobných výrobků a pokrok technologií posunul kvalitu na téměř bezchybnou úroveň. Zásadním rozhodovacím kritériem se tak v poslední době stává značka a množství důvěry, kterou ve výrobek zákazník pocítuje. (Neumeier, 2006)

Potenciální zaměstnanec má z tohoto pohledu podobné vnímání jako zákazník – produktem je přitom pro něj pracovní pozice. Tomu, proč je důležité zabývat se budováním značky i směrem ke stávajícím zaměstnancům, se podrobněji věnují následující části této kapitoly.

2.1 Brand a značka

Na rozdíl mezi pojmy *značka* a *brand* existuje nepřehledné množství názorů. Ačkoliv se dá pojem *brand* vnímat jako něco víc, než je jen značka, pro účely této práce budou oba pojmy používány ve stejném významu. Důvodem je mimo jiné problematika překladů zahraničních textů.

Neumeier (2006) definuje značku jako pocit, který ve spojitosti s organizací člověk má. Dále pak říká, že takový pocit nelze kontrolovat, ale lze ho ovlivnit komunikací. K tomu je však zapotřebí, aby na budování značky spolupracovaly všechny zainteresované skupiny. Mezi nimi jsou právě zaměstnanci.

2.2 Image a identita

Pojmy neodmyslitelně spjatými s komunikací dovnitř i ven firmy, jsou image a identita firmy. Vysekalová (2009, s.16) definuje rozdíl mezi těmito pojmy takto: „...*firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této firmy.*” Jinými

slovy je firemní identita to, jak firma vnímá sebe samu a jak by chtěla být vnímána a image to, jak ji vnímají lidé zvenčí.

Firemní identita je nástrojem, který se používá k budování image. Spadá do toho vizuální prezentace firmy, způsob její komunikace i to, jak vystupují jejich zaměstnanci. (Vysekalová, 2009) O tom, jak s pomocí zaměstnanců budovat image firmy a především její značku pak pojednává následující část této práce.

Employer branding

Ačkoliv se tyto pojmy (nejen) v literatuře často zaměňují, employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele by neměl být vnímán jako ekvivalent personálního marketingu. Menšík (2013) definuje budování značky zaměstnavatele jako „*koncept v oblasti personálního marketingu, zaměřený na budování a řízení značky*“. Zatímco je tedy personální marketing vnímán jako všechno to, co firma podniká ve vztahu k potenciálním i stávajícím zaměstnancům, budování značky zaměstnavatele je pak určitým druhem cílené a promyšlené strategie v této komunikaci. I Bednář (2013) hovoří o budování značky zaměstnavatele jako o nástroji personálního marketingu, který slouží k ovlivňování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

2.3 Budování značky uvnitř firmy

Pro účely této práce je podstatná interní část budování značky zaměstnavatele, tedy tzv. interní branding, budování značky ve vztahu ke stávajícím zaměstnancům, ačkoliv spolu obě (externí i interní) části samozřejmě souvisí a měly by vzájemně korespondovat.

Kotler (2013) popisuje základní princip interního budování značky v ujištění se, zda marketingoví partneři a především zaměstnanci chápou základy budování značky a jsou si vědomi toho, že mají moc značku poškodit, nebo jí naopak pomoci. Stejný význam pak popisuje i Mitchell (2002, v Narula, 2006), který zaměstnance popisuje jako další důležitý „trh“, na který je potřeba cílit, aby se značka probudila k životu.

Burmann (2005) tuto myšlenku rozvíjí tím, že chování společnosti závisí na chování jejích zaměstnanců. Zákazníková zkušenost je z velké části závislá na dílčích zkušenostech s jednotlivými zaměstnanci, z čehož vyplývá, že budování značky nezávisí pouze

na marketingovém oddělení, ale na všech, kteří nějakým způsobem pracují s produktem nebo formální i neformální komunikací společnosti.

Zákazník by měl z jednání se zaměstnancem podniku získat o společnosti stejnou představu, jakou má z její externí komunikace. Pokud se tak nestane, může to značně ublížit a peníze i čas vynaložené na tvorbu komunikace mohou být zbytečnou investicí. (King, 2008)

Stejnou myšlenku ve své práci podporují i Mahnert (2007), který zdůrazňuje důležitost strategického plánování v marketingové komunikaci tak, aby byly její externí i interní složky v souladu. V rámci této strategie je také potřeba zvolit správné načasování, správné provádění a následné vyhodnocování.

2.3.1 Identifikace se značkou

Mitchell (2002, v Mahnert, 2007) zmiňuje důležitost identifikace zaměstnance se značkou v jeho zvýšené motivaci a přístupu k práci. Je podle něj velmi důležité, aby mezi zaměstnancem a značkou vzniklo jakési citové pouto, které pak bude znát na jeho pracovních výsledcích, a to i tehdy, nesetká-li se se zákazníky přímo.

Komunikace směrem ven je věrohodná pouze tehdy, jsou-li její tvrzení a proklamované hodnoty v souladu s vnitřní kulturou. Každý krok, který je ve firmě učiněn, ať už jde o zvednutí telefonu, nebo odeslání faktury, tvoří společně období divadelního představení, na jehož základě se vytváří značka. Chování společnosti by mělo být v souladu s její korporátní image. (Neumeier, 2006)

Bez identifikace zaměstnance s hodnotami značky a bez jeho úplného pochopení je velmi nepravděpodobné, že bude takový zaměstnanec schopen předávat tyto hodnoty dál a šířit je ven z firmy. Klíčová pro úspěšnou značku je tedy dobrá informovanost zaměstnanců. (King, 2008)

Prvním krokem by mělo být pochopení hodnot značky zaměstnancem, dalším krokem je pak práce na tom, aby zaměstnancovo chování těmito hodnotám odpovídalo. K tomu je zapotřebí osobní identifikace, internalizace hodnot a již zmiňované emoční pouto zaměstnance se značkou. Splynutí se značkou zaměstnavatele by mělo vést k zaměstnancovu pocitu, že je za postavení značky zaměstnavatele (také) osobně

zodpovědný a úspěchy i neúspěchy společnosti se ho osobně dotýkají a má sílu je nějakým způsobem ovlivnit. (Burmman, 2005)

Toto emoční pouto mezi zaměstnancem a firmou se v literatuře objevuje mimo jiné pod názvy „organizational commitment” (Burmman, 2005), „employee engagement” (Barrow, 2015) nebo „employee commitment” (Du Preez, 2015), případně jako ekvivalent pojmu „brand commitment” ve smyslu interního vnímání. (Burmman, 2005).

2.3.2 Předávání hodnot

Hodnoty značky je potřeba předávat způsobem, kterému budou zaměstnanci rozumět. Jedním z možných způsobů je vyprávění příběhů a reálných situací, jako součást laterální komunikace, která je podrobněji popsána v následující kapitole této práce. Příběhy jsou pro zaměstnance dobře zpracovatelným zdrojem informací, navíc jsou pak hodnoty podstatně méně abstraktní a lépe uvěřitelné. (Henkel, 2007).

Z výše uvedeného vyplývá, že pouhé slovní výčty nejsou nejlepším způsobem předávání hodnot značky. Dalším způsobem, kterým se v případě vytváření emočních pout mezi zaměstnanci a značkou nabízí, je praktická zkušenost. Ideálním příkladem by mohly být eventy, o kterých bude podrobněji řeč později, a semináře, které nejenom umožní zaměstnancům lépe pochopit hodnoty značky, ale také jejich důležitost v procesu prezentace značky zákazníkům a obecně jejich důležitost pro značku jako takovou. (Burmman, 2005)

Obzvlášť problematickým bodem bývá vysvětlení důležitosti pochopení značky zaměstnancům, kteří se nesetkávají se zákazníky přímo a objasnění jejich role v celém systému budování značky. Volbu komunikačního kanálu je potřeba provádět velmi uvážlivě, s ohledem na cílovou skupinu. Materiály, které by dobře fungovaly pro reklamní agenturu, nebudou téměř jistě fungovat pro řadové zaměstnance podniku. Materiály by měly být jasné a výstižné, tedy také dobře zapamatovatelné. (Burmman, 2005)

Neumaier (2006) hovoří v této souvislosti o tzv. „*brand essence*”, tj. co nejjednodušším vyjádřením toho, co značka nabízí.

Dalším způsobem, jak zajistit, že zaměstnanci sdílí stejné hodnoty s organizací, pro niž pracují, je věnovat se těmto hodnotám již při výběru nových zaměstnanců. Následně lze

toto hodnotové pouto posílit formálními i neformálními aktivitami při začleňování nové posily do týmu. K tomu mohou dopomoci jak neoficiální cesty – skrze kolegy a vedoucí pracovníky, tak cesty oficiální a formální. (Burmam, 2005)

3. Komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci je součástí firemní komunikace jako celku. Ta je důležitá pro budování image a firemní identity. Firemní komunikace se dá chápat jako všechny akce, kterými o sobě firma něco sděluje, ať už jde o komunikaci vnější nebo vnitřní. Cílem je pak oslovení zájmových skupin takovým způsobem, aby si k firmě vytvořily kladný vztah. Pomáhá vytvářet firemní kulturu a buduje firemní image, i proto se do ní často zahrnuje korporátní design – tedy vizuální pravidla komunikace. Mimo to se do ní zařazuje budování vztahů s veřejností, firemní inzerce a stanoviska firem k nejrůznějším otázkám, ale i tzv. *employee relations*. (Vysekalová, 2009)

Součástí „balíčku“ firemní komunikace jsou i tzv. *employee communications*, což je vnitřní systém komunikace zaměřené výhradně na zaměstnance podniku. Vedle toho patří mezi další způsoby firemní komunikace i public relations, neboli vztahy s veřejností, přičemž samostatnou složkou veřejnosti jsou zaměstnanci podniku. (Svoboda, 2009)

3.1 Metody komunikace

Burmann (2005) popisuje způsoby komunikace se zaměstnanci trojím způsobem. První z nich je tzv. *centrální komunikace*, která spočívá v distribuci materiálů nějakým centrálním oddělením. Dá se rozdělit na další tři typy: tzv. *push systém*, což je distribuce většinou psaných materiálů (např. newsletterů) mezi zaměstnance. Její součástí není kontrola, jestli zaměstnanci materiály dostali nebo jestli je četli. Dalším typem je opak, tedy tzv. *pull systém*, který spočívá v tom, že zaměstnanci materiály dobrovolně vyhledávají (např. intranet). Posledním typem jsou pak eventy, které jsou založeny na principu interaktivní komunikace se zaměstnanci.

Druhým způsobem komunikace je tzv. *kaskádová*. Jak už z názvu vyplývá, jde o způsob komunikace začínající na vrcholu organizační struktury a pokračující přes jednotlivé stupně níž, až k řadovým zaměstnancům. Její nevýhodou je větší časová náročnost, výhodou naopak její zvýšená důvěryhodnost. Pro některé zaměstnance by mohlo být přijatelnější přijímání informací od přímých nadřízených.

Posledním způsobem je tzv. *laterální komunikace*. Jde o komunikaci probíhající nezávisle na hierarchii společnosti nebo postavení zaměstnanců. Její výhodou je její potenciální síla, zaměstnanci mají tendenci více věřit informacím získaným od kolegů. Nevýhodou je pak špatná kontrolovatelnost takových sdělení.

Komunikace se zaměstnanci by měla být jasná a jednoduše dešifrovatelná. Měla by být také dostatečně kontinuální, aby si zaměstnanci připadali patřičně informovaní. Při komunikaci je také potřeba trpělivosti, protože při volbě kteréhokoli typu komunikace je možné, že bude potřeba několik opakování, než se informace usadí. (Burmann, 2005)

Základem úspěšné marketingové komunikace dovnitř firmy je komunikace směrem k celé organizační struktuře. Pro vytvoření a následné udržení interní značky je potřeba, aby do tohoto procesu byli zapojeni všichni zaměstnanci na všech stupních organizační struktury. (Mahnert, 2007).

3.2 Komunikační nástroje

Dalším termínem, který se v souvislosti s marketingovou komunikací směrem k zaměstnancům objevuje, jsou již dříve zmiňované *employee relations*, což je využívání nástrojů PR ke komunikaci s pracovníky. Toto je důležité zejména pro snížení fluktuace zaměstnanců a zlepšení jejich identifikace se značkou a následné přenášení pozitivní image firmy směrem ven z firmy. Součástí *employee relations* jsou např. firemní časopisy, webová prezentace nebo výroční zprávy. (Jurášková, 2012 podle Svoboda, 2009)

Na komunikaci uvnitř firmy lze aplikovat nástroje klasického komunikačního mixu. Jejich přehled je uveden v následující tabulce:

Tabulka 1: Konkrétní použití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu

Komunikační nástroj	Konkrétní použití
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> • propagace zaměstnaneckých výhod • propagace nových kampaní • pozvánka na firemní akci
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • slevy pro nákup firemních i mimofiremních produktů a služeb • marketingové materiály a předměty

Public Relations	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelná firemní setkání • sportovní či společenské akce • pravidelná hodnocení • interní školení • stálé informování o úspěších firmy
Sponzorování	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanecké benefity
Přímý a interaktivní marketing	<ul style="list-style-type: none"> • zpravodajství • Intranetové prezentace • letáky propagující nové produkty či služby

Zdroj: HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 2006, str. 24.

Vzhledem k požadovanému rozsahu se v následujících kapitolách bude tato práce věnovat pouze vybraným nástrojům, se kterými bude dále pracováno.

Reklama

Jak vyplývá z Tabulky 1, konkrétním použitím reklamy jako komunikačního nástroje mohou být různé pozvánky na firemní akce, nebo propagace zaměstnaneckých výhod a nových kampaní. Vhodnou formou šíření takové reklamy by mohly být firemní časopisy, newslettery (tedy informační zpravodaje), nebo direct maily, což je přímé oslovování cílové skupiny např. formou dopisu či e-mailu.

Podpora prodeje

Podporou prodeje ve smyslu interní komunikace ve firmě by se dalo rozumět poskytnutí významné slevy nebo darování firemního produktu zaměstnanci, aby se zaměstnanec sžil s tím, co jeho zaměstnavatel vytváří či poskytuje a jejich produkt (ať už hmotný či nehmotný) se stal každodenní součástí jeho života. O tomto způsobu bude dále řeč v souvislosti s motivačními balíčky pro zaměstnance.

Public relations

Jedním z výrazných nástrojů interního PR je firemní **časopis**. Podle Kopeckého (2013) se jedná o nástroj používaný ve větších a úspěšnějších firmách, mimo jiné i kvůli vyšším nákladům na jeho vytvoření. Podle Pavlečky (2008) je jednou z nejvýraznějších vlastností firemního časopisu fakt, že není určen primárně jen pro zaměstnance, ale i pro jejich rodiny. Tím pak vzniká šance vybudovat dobrou pověst podniku v místě jeho působení, což může výrazně zlepšit atraktivitu pro případné nové zaměstnance.

Dalším možným nástrojem jsou firemní **eventy**. Svoboda (2009) hovoří o dvojí funkci takových akcí. První z nich je podporování image firmy mezi vnější veřejností, druhou důležitou funkcí je pak posilování vnitropodnikových vztahů a napomáhání dobré interní komunikaci. Mezi takové eventy můžou patřit např. firemní oslavy, vánoční večírky, dětské dny, nebo různé sportovní akce.

Samostatným typem takových akcí jsou pak **teambuildingy**, což jsou události, které mají za úkol posílit vztahy mezi zaměstnancem a firmou, i mezi zaměstnanci vzájemně. K teambuildingovým akcím by se daly zařadit také *casual fridays*, tedy dny, ve kterých zaměstnavatel upustí od striktního dress code, neboli pravidla oblékání společnosti, nebo tzv. *open days*, ve kterých je umožněn zaměstnancům pohyb i po jindy zavřených částech firmy. (Svoboda, 2009)

Sponzorování

Sponzorováním ve smyslu interní komunikace jsou především **motivační balíčky** pro zaměstnance. Základním principem motivace je bezesporu stimulace zaměstnance k lepším výsledkům. Šlapák (2015, s. 63) definuje motiv jako „*vnitřní podnět, jenž jednotlivce podněcuje k akci, aby dosáhl cíle a uspokojil svou potřebu.*” Motivace se dá dále rozdělit na motivaci vnitřní a vnější. Ta vnější je pak v rukou zaměstnavatele. (Šlapák, 2015)

Motivátory jsou různé, v zásadě se však dají rozdělit na peněžní a nepeněžní. Mezi peněžní motivátory se řadí např. přiznání prémie, prodloužení dovolené, poskytnutí služebního vozu, péče o bydlení zaměstnanců, sponzorované stravování, ... Mezi motivátory nepeněžní se pak řadí např. zodpovědnost, pracovní uspokojení, pracovní jistota, bezpečnost práce, chvála ze strany kolegů i nadřízených, důvěra, různorodost práce, ... Důležité je propojení obou složek motivátorů. (Šlapák, 2015)

Přímý marketing

Do přímého marketingu směrem k zaměstnancům patří direct mail. Nemusí jít jen o reklamní zprávy upozorňující na novinky v produktovém portfoliu zaměstnavatele, ale i např. o kartu s osobním blahopřáním k životnímu jubileu od vedení firmy, nebo upozornění na novou možnost čerpání některého ze zaměstnaneckých benefitů.

3.3 Komunikace v rámci firmy

Cílem veškeré interní komunikace je budování vztahu mezi zaměstnavatelem, respektive firmou, a zaměstnancem. Pro interní budování značky je důležité, aby zaměstnanci značku chápali a měli k ní nějaký vztah, k čemuž slouží právě komunikace.

V komunikaci směrem k zaměstnancům je důležité poskytovat mimo jiné informace o tom, jak se má zaměstnanec chovat v určitých konkrétních situacích a jaká jsou očekávání managementu od jeho pracovního výkonu. Pokud je zaměstnanci poskytnut dostatek informací, které mu pomáhají v plnění jeho úlohy ve firmě, jistota v očekávání společnosti pak vede ke zvýšení zaměstnancovy citové angažovanosti vzhledem ke značce zaměstnavatele. (King a Grace, 2008)

Tuto teorii potvrzují i Sharma a Kamalanabhan (2012), kteří na základě svého výzkumu tvrdí, že zaměstnanci mají citovou vazbu se zaměstnavatelem ve chvíli, kdy dostávají informace o značce zaměstnavatele jako součást jejich úkolů. Citovou vazbu si i dle Punjaisri a Wilsona (2010) vytváří zaměstnanci také tím, že na základě interní komunikace firmy lépe chápou a všeobecně přijímají hodnoty firmy.

King a Grace, 2008 na základě svého průzkumu razí teorii, že sběr zpětné vazby je důležitým aspektem interní komunikace. K ujištění, že firemní kultura pozitivně ovlivňuje cíle spojené se značkou firmy, by měly sloužit průzkumy a rozhovory se zaměstnanci.

Zaměstnanci potřebují vědět, že s nimi zaměstnavatel chce komunikovat. Pocit komunikační satisfakce má pozitivní propojení s pracovní satisfakcí a pracovními výsledky (Sharma a Kamalanabhan, 2012). Četnost výměny informací může pozitivně ovlivnit zaměstnancovo vnímání prostředí a vyústit v otevřený vztah, kde se zaměstnanci nebudou bát mluvit a budou se cítit přirozeně ohledně poskytování zpětné vazby v obou směrech této komunikace. (King a Grace, 2008)

Sharma a Kamalanabhan (2012) jsou toho názoru, že pokud společnost chce dosáhnout osvojení firemních hodnot u svých zaměstnanců, měla by se jich ptát na to, co pro ně znamená vize a hodnoty firmy. Pokud si zaměstnanci připadají jako součást organizace, pomáhá pak interní komunikace v zajištění jejich chování v souladu s hodnotami firmy. Právě proces komunikace je často největší překážkou v interním budování značky.

4. Představení společnosti MEGA a.s.

Jak už bylo zmíněno v úvodu této práce, vybranou společností je MEGA a.s. se sídlem v Praze a hlavním pracovištěm ve Stráži pod Ralskem. Zabývá se vývojem, výrobou a prodejem služeb a technologií na čištění vod, povrchovými úpravami materiálů a ekologií. Jedná se o firmu s cca 250 zaměstnanci zaměstnanými v mateřské firmě a dceřiných společnostech v České republice i zahraničí. MEGA a.s. je vlastníkem společnosti MemBrain s.r.o., většinovým vlastníkem společnosti MEGA-TEC s.r.o. a podílíkem ve společnostech OOO MEGA Profiline a MEGA Ukraine. (MEGA, © 2015)

Pro účely této práce bude používán pouze zkrácený název MEGA, kterým bude zamýšlena celá skupina společností. Je to proto, že společnost působí mezinárodně a je proto otázku brandu potřeba řešit pro celou skupinu. Za účelem sjednocení marketingu společnosti bylo vytvořeno oddělení *Centrální marketing* zodpovídající se přímo majiteli společnosti, Ing. Luboši Novákovi, CSc. (Směrnice OS 04, 2015)

4.1 Historie

Společnost vznikla v roce 1992 privatizací výzkumného ústavu státního podniku Diamo, rozvíjela jeho předchozí práci a zároveň ji zkomercializovala. Výzkumný ústav se zabýval možnostmi čištění spodních vod kontaminovaných těžbou uranu. K možnosti využití principu elektrodialýzy se pokoušeli sestavit nejprve laboratorní, posléze průmyslové zařízení.

Tým pod vedením Luboše Nováka úspěšně v roce 1985 patentoval způsob výroby iontovýměnných membrán a Luboš Novák tak v tehdejším Československu položil základy elektro-membránových procesů. První průmyslová aplikace v Dolní Rožínce ukázala v přímém srovnání se západní konkurencí, že jeho řešení je kvalitnější a účinnější po všech stránkách.

Když v roce 1992 Luboš Novák zprivatizoval výzkumný ústav, založil firmu a nazval ji MEGA podle tří oborů, kterým se chtěl věnovat. M v názvu značí membrány, E ekologii

a GA geologické analýzy. V průběhu let se měnil podíl těchto tří segmentů na zisku a obratu firmy, ale v zásadě se zaměření firmy nijak nezměnilo.

4.2 Působnost firmy

Působnost firmy je rozdělena do několika tematických divizních celků, jmenovitě jde o Divizi membránových procesů, Divizi povrchových úprav a Divizi ekologie a sanací. Každá z těchto divizí se věnuje zvláštnímu oboru činnosti. (MEGA, © 2015)

Základem obchodní činnosti **Divize membránových procesů** je proces elektrodialýzy, tedy nemechanická filtrace roztoků. Možnosti aplikace elektrodialýzy v průmyslu jsou široké, v současnosti je nejčastější použití pro čištění průmyslových vod (energetika, chemický průmysl, municipální odpadní vody) a v mlékárenství pro další úpravu syrovátky. (MEGA, © 2015)

Elektrodialýzu je možné použít také pro čištění a znovupoužití nemrznoucích směsí z automobilů a na letištích nebo pro úpravu optosenzorických vlastností vína a ovocných džusů, těmto způsobům využití se ale společnost MEGA věnuje okrajově. (MEGA, © 2014)

Divize povrchových úprav se zabývá prodejem barev americké firmy PPG především pro automobilový průmysl, zemědělské stroje (John Deere) a těžký dopravní průmysl (TATRA trucks). Zajišťuje celý logistický řetězec od dodání barev Just In Time až po ekologický servis (likvidace odpadů). (MEGA, © 2015)

Dceřiná firma MEGA-TEC zároveň zajišťuje výrobu lakovacích boxů a linek pro výše zmíněná průmyslová odvětví. (MEGA-TEC, © 2014)

Divize ekologie a sanací se věnuje, jak už název napovídá, otázce ekologie a sanací. V praxi to znamená např. projektování skládek nebo sanací v minulosti nevhodně založených skládek. Jedním z velkých sanačních projektů je také několikaletá supervize ekologické likvidace části areálu pro těžbu a zpracování uranu. V několika posledních letech se věnují také obnovám parků, městské zeleně a výstavbě přírodních zahrad a hřišť při mateřských školách, včetně tzv. *hotelů pro brouky*. (MEGA, © 2015)

4.3 Konkurence

S ohledem na rozsáhlé portfolio skupiny MEGA by byl výčet konkurentů velmi široký. Z těch nejvýznamnějších je možné jmenovat nadnárodní společnost GE (divize Water) nebo chemický koncern BASF. V posledních letech se skupina MEGA potýká s konkurencí řady levných plagiátorů z Číny. (Směrnice OS 04, 2015)

Jak vyplývá z průzkumů společnosti, ve srovnání s konkurencí zákazníci skupiny MEGA oceňují kvalitu a rychlost dodávek, flexibilitu při řešení nestandardních požadavků a pevné zázemí finančně silné a nezávislé skupiny. Neméně si cení také osobního přístupu vyplývajícího z toho, že je MEGA spíše malou firmou. (Směrnice OS 04, 2015)

4.4 Komunikační mix ve firmě

V tuto chvíli firma již aplikuje některé nástroje komunikačního mixu v komunikaci se svými zaměstnanci. O jejich úspěšnosti a vztahu zaměstnanců k těmto nástrojům bude podrobněji řeč v dalších kapitolách této práce.

Reklama

V tuto chvíli je nejvýraznějším nástrojem reklamy uvnitř firmy firemní časopis, který slouží nejen jako nástroj interní reklamy, ale i interního PR, podrobněji bude tedy zmíněn dále. Stejně tak je firmou využívána možnost direct mailů, o kterých bude řeč v souvislosti s přímým marketingem.

Podpora prodeje

Vzhledem k portfoliu, které firma nabízí, se podpora prodeje v pravém slova smyslu (slevy na služby firmy, darování firemního produktu) použít nedá. Firma se ale snaží využívat marketingových materiálů a předmětů, kterými komunikuje značku směrem ke svým zaměstnancům. Například k příležitosti 25. výročí založení firmy tak zaměstnanci při odchodu domů dostali lahev šampaňského s firemní etiketou a během dne měli k dispozici dort s logem firmy.

Public relations

Jak už bylo zmíněno dříve, nejvýznamnějším nástrojem komunikace ve firmě je firemní časopis, Megazín. Ten ve firmě vychází pololetně a je rozesílán e-mailem všem zaměstnancům firmy, a to ve všech tuzemských pobočkách. Firma k tomu používá službu, která umožňuje monitorovat, kolik zaměstnanců e-mail a samotnou přílohu otevřelo. Zatímco v první polovině roku 2015 otevřelo e-mail z 181 zaměstnanců 142 lidí, z nichž 123 nakonec četlo samotný časopis, v druhé polovině roku 2016 bylo při stejném počtu zaměstnanců počet těch, kteří časopis přečetli, 131. Firma se snaží motivovat své zaměstnance ke čtení časopisu mimo jiné křížovkou, která je přiložena na konci časopisu a za jejíž vyluštění získávají zaměstnanci drobnou, většinou sladkou, odměnu.

Firma též pořádá firemní akce. Součástí vánočního večírku bývá i losování hodnotných cen pro zaměstnance a tradiční proslov ředitele firmy. Firma pořádá také dny otevřených dveří, jak pro širokou veřejnost, tak pro samotné zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Sponzorování

Sponzorování má v interní marketingové komunikaci většinou podobu motivačních balíčků a benefitů pro zaměstnance firmy (Holá, 2006). Ve společnosti MEGA jsou nejvýraznějšími benefity možnost sponzorovaného stravování a osobní ohodnocení nad rámec běžné mzdy.

Přímý marketing

Jak už bylo zmíněno dříve, firma využívá metodu přímého oslovení zaměstnanců, tedy direct mailu. Například k příležitosti již zmiňovaného 25. výročí od založení firmy obdržel každý zaměstnanec dopis na tvrdém papíře, ve kterém mu ředitel firmy děkuje za podporu společnosti dobře odvedenými výkony a informuje o udělení „ředitelského volna“ (tedy dnu dovolené navíc) v den výročí.

5. Analýza vnímání firemní komunikace

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovou komunikací směrem k zaměstnancům vybraného podniku. Vybraným podnikem je v tomto případě společnost MEGA a.s., jež bude blíže specifikována v následujících kapitolách. Výzkum byl tvořen a plánován za úzké spolupráce se samotnou firmou, aby byl pro ni zajištěn co největší přínos.

Firma realizuje interní budování značky pomocí nejrůznějších komunikačních kanálů, které jsou podrobněji popsány v následujících částech práce. Těmito kanály se snaží zajistit co nejlepší vztah zaměstnanců ke značce, a tím pádem co nejlepší prezentaci značky směrem ke stávajícím i potenciálním zákazníkům.

Výzkumný problém by se tedy dal definovat jako zjišťování, **jaký je vztah zaměstnanců ke značce zaměstnavatele**, s čímž úzce souvisí zjištění, jaké změny v dosavadních přístupech ke komunikaci je možné učinit, aby byl výsledný efekt co největší.

5.1 Výzkumný design

Jako výzkumný design byla zvolena případová studie. Případová studie se ze své definice zaměřuje na detailní popis jednoho (jako v tomto případě) či několik málo případů, kdy je cílem shromáždění velkého množství dat od jednoho či několika málo jedinců. Na rozdíl od statistického šetření, které je postaveno na opačném přístupu ke sběru dat. (Hendl, 2016)

Dle Sedláčka (ve Švaříček, Šedřová, 2014) se původně případové studie využívaly zejména při práci s nejrůznějšími klienty a jejich výsledky sloužily při jejich léčbě či rozvoji (medicína, psychologie, pedagogika). Přestože je dnes již případová studie využívána i v jiných oblastech – např. v rozvoji teorie jednotlivých vědních disciplín, je tak stále vhodným designem pro výzkum realizovaný v této práci, tj. výzkum pro potřeby konkrétní firmy.

5.2 Výzkumné cíle a otázky

Součástí hlavního výzkumného cíle, který vychází z předem definovaného výzkumného problému, jsou tři dílčí výzkumné cíle. Ty mají dopomoci ke komplexnímu náhledu

na řešený problém z různých úhlů. Celkový přehled výzkumných cílů a výzkumných otázek obsahuje následující tabulka.

Tabulka 2: Formulace výzkumných cílů a výzkumných otázek s ohledem na výzkumný problém

Výzkumné cíle	Výzkumné otázky
Deskripce vztahu zaměstnanců ke značce zaměstnavatele	Jaký vztah mají zaměstnanci ke značce zaměstnavatele?
Deskripce vnímání firemní značky jejími zaměstnanci	Jak zaměstnanci vnímají značku svého zaměstnavatele jako takovou?
Deskripce identifikace zaměstnanců firmy s její značkou	Identifikují se zaměstnanci se značkou zaměstnavatele?
Deskripce vnímání komunikace firmy optikou jejích zaměstnanců	Jakým způsobem komunikuje firma se svými zaměstnanci? Jak tuto komunikaci zaměstnanci vnímají?

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Metody sběru dat

Dalším krokem pro provádění výzkumu je volba metody sběru dat. Mitchell (2002) doporučuje provádět v případě interních výzkumů podobné metody jako u těch externích. Nabízí se tedy možnosti použití skupinových rozhovorů (focus groups), hloubkových rozhovorů nebo dotazníků.

Samotný výzkum může být buď kvantitativní, nebo kvalitativní. Kozel a spol. (2011) definuje rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem v tom, že zatímco se kvantitativní výzkum ptá „kolik?“, ten kvalitativní se ptá „proč?“. Cíl kvalitativního výzkumu pak popisuje jako „hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami“ (Kozel a spol., 2011, s. 165). Po zvážení požadavků společnosti MEGA byl zvolen právě tento typ výzkumu a vyloučen přístup za využití dotazníků, které spadají do kvantitativního výzkumu.

Skupinový rozhovor je definován jako rozhovor sdružující skupinu lidí, kteří mezi sebou navzájem, nebo mezi sebou a moderátorem diskutují o tématech společného zájmu (Kotler,

2013). Tato volba se nejevila jako vhodná z důvodu charakteru kladených otázek, kdy by respondenti mohli mít problém s upřímností svých odpovědí za přítomnosti kolegů. Stejně tak charakter výzkumu vyžadoval individuální přístup, aby bylo možné lépe pochopit motivace a vnímání jednotlivých respondentů.

Individuální hloubkový rozhovor je metoda, která se používá „...když je cílová skupina profesně časově vytížená, kdy je výhodou fakt, že tazatel přichází za nimi do jejich prostředí. Využívá se také v případě, kdy existuje reálné riziko, že povaha výzkumu neumožňuje získat jinak pravdivé výpovědi a riziko stylizace je velmi vysoké.” (Kozel a spol., 2011, s. 167). Z tohoto důvodu se sběr dat ve společnosti MEGA pomocí hloubkových rozhovorů jevil jako nejlepší a bylo k němu nakonec přistoupeno.

5.4 Analýza dat

Rozhovory byly pro účely analýzy přepsány do textového editoru, ve kterém proběhla i následná tematická analýza, jejímž cílem je získat seznam témat, která se v rozhovorech opakují a na jejichž základě je možné odpovědět na zadané výzkumné otázky. Tato analýza byla prováděna formou kódování základního textu. Kódování spočívá v hledání souvisejících a opakujících se témat v prepisech rozhovorů, odlišení nedůležitých prohlášení a shromáždění obdobných témat dohromady. To umožňuje posun od konkrétních výroků dotazovaných k obecnému uchopení tématu. (Walker, 2013) Scénář rozhovoru byl navržen tak, aby byla základní předem daná témata obsažena a proces analyzování dat usnadněn.

K hloubkovým rozhovorům bylo vybráno 5 respondentů z různých částí firmy tak, aby dotazování odpovídalo personálnímu rozložení společnosti. Na základě domluvy s vedením společnosti se rozhovory nahrávaly. Jejich přesný přepis není na přímou žádost vedení firmy i samotných respondentů součástí této práce, z důvodů zajištění upřímného přístupu zpovídaných zaměstnanců. Z těchto důvodů také respondenti nebudou jmenováni ani přímo specifikováni.

Každý rozhovor probíhal v průměru 30 minut, předem byla na základě obdobných výzkumů prováděných na toto téma připravena základní sada 23 návodných otázek,

pomocí kterých byly zodpovídaný výzkumné otázky. Dle potřeby pak byly kladeny doplňující dotazy dle odpovědí respondentů.

5.5 Reflexe silných a slabých stran výzkumu

Mezi výhody zvoleného přístupu k výzkumu bezesporu patří jeho hloubkový přístup – zvolený výzkumný design i následný sběr a analýza dat umožňují přistoupit k problému komplexně. Zvolený postup umožňuje také úzkou spolupráci s firmou, ve které výzkum probíhá a zajišťuje tak větší pravděpodobnost využitelnosti výsledků. Jak už bylo řečeno, kvalitativní výzkum umožňuje lépe mapovat postoje a souvislosti mezi jednotlivými tématy a zvolená metoda hloubkového rozhovoru umožňuje získání upřímných a přínosných výpovědí.

Naproti tomu největším úskalím zvoleného výzkumného designu je nemožnost zobecnění výsledků výzkumu. Výzkum se soustředí na jedinou firmu, v rámci níž bylo vybráno malé množství cíleně volených respondentů. Výsledkem je tak analýza využitelná pouze pro zadávající firmu. V případě, že by byly žádoucí zobecnitelné výsledky, bylo by vhodnější přistoupit spíše ke smíšenému designu, který by kombinoval přístupy a metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

6. Interpretace výzkumu

Cílem výzkumné části této práce je zjištění vnímání značky společnosti MEGA mezi jejími zaměstnanci. Výzkum zahrnuje sběr informací pomocí vhodně zvolené metody a jejich následnou analýzu. Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, hlavní výzkumná otázka byla doplněna třemi dílčími. Podle nich byl strukturován samotný rozhovor a bude s nimi tedy pracováno i v interpretaci výsledků.

První část obsahovala úvodní otázky jako je pozice ve firmě a délka trvání zaměstnaneckého poměru. Druhá část byla zaměřena na vnímání značky zaměstnanci, kde byli respondenti dotazováni na asociace se značkou firmy, popisovali svými slovy její činnost a konkurenci, případně konkurenční výhody. Třetí část pak zkoumala jejich identifikaci se značkou, tedy jak vnímají (a znají) její proklamované hodnoty, úspěchy firmy a jak vnímají firmu jako zaměstnavatele. Poslední čtvrtá část pak byla zaměřena na komunikaci firmy z pohledu zaměstnavatel-zaměstnanec. Byly v ní zkoumány používané komunikační metody firmy a to, jak je respondenti vnímají. Výsledkem této části rozhovoru bylo také zjištění, zda si zaměstnanci myslí, že firma komunikuje dostatečně a zda ve firmě funguje komunikace oboustranně, tedy i ve směru zaměstnanec-zaměstnavatel. Otázky byly formulovány po poradě s vedením firmy a jejich stavba se opírala o již proběhlé zahraniční výzkumy na obdobná témata.

6.1.1 Vnímání značky

Prvním tématem prováděných rozhovorů bylo obecné vnímání značky zaměstnanci. Součástí tohoto tématu je výzkum, zda jsou zaměstnanci schopni vlastními slovy popsat, čím se firma zabývá a jací jsou její konkurenti, případně konkurenční výhody. (Fleming a Witters, 2012; Baumgarth a Schmidt, 2010) Součástí této části byla také obecná otázka na asociace s firmou.

Následující tabulka shrnuje poznatky z této části rozhovoru. V levé části jsou zkoumaná témata, v pravé části pak výsledky plynoucí z diskuzí těchto témat. Číslo v závorce označuje poměr respondentů, kteří danou odpověď zmínili.

Tabulka 3: Přehled výsledků rozhovorů na témata ohledně vnímání značky

Činnost a působení firmy	<ul style="list-style-type: none"> zaměstnanci jsou schopni hovořit o divizi, pro kterou pracují (5/5) zmínění divize membránových procesů (5/5) opomenutí divize povrchových úprav (2/5) zaměstnanci znají alespoň jednoho konkurenta (4/5)
Konkurenční výhody	<ul style="list-style-type: none"> zákaznický servis (ucelené portfolio, kompletní servisní služby) (3/5) výzkum, vývoj i realizace projektů na jednom místě (3/5) průhledná a jasná vlastnická struktura (2/5) MEGA v hodnocení dodavatelů na prvním místě (1/5)
Asociace s firmou	<ul style="list-style-type: none"> logo nevýstižné a těžko uchopitelné (3/5) pozitivní vnímání aspektu duhy (asociace s ekologickým duchem firmy) (2/5) česká firma (2/5)
Ikona firmy	<ul style="list-style-type: none"> zakladatel a generální ředitel firmy (4/5) membrána nebo její článek (2/5)

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Identifikace se značkou

Součástí výzkumu na identifikaci značky byly otázky spojené s hodnotami společnosti (Goodman a spol., 2012; Baumgarth a Schmidt, 2010; Wood a spol., 2008) a emoční spojení s firmou a jejími úspěchy. Analogicky k předchozí části i zde jsou výsledky prezentovány pomocí tabulky, jejíž levá část obsahuje zkoumaná témata a pravá část výsledky plynoucí z diskuzí těchto témat, přičemž čísla v závorce znázorňují poměr respondentů, kteří odpověděli daným způsobem.

Tabulka 4: Přehled výsledků rozhovorů na témata ohledně identifikace se značkou

Hodnoty společnosti	<ul style="list-style-type: none"> jedinečnost výzkumu, vývoje a realizace
---------------------	---

	na jednom místě (5/5) <ul style="list-style-type: none"> • prozákaznický přístup firmy (2/5) • ekologie (2/5) • jedinečnost oboru podnikání (2/5) • světovost firmy (2/5) • zaměstnanci jsou s hodnotami v souladu (5/5)
Úspěchy firmy	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci je vnímají jako vlastní (4/5) • chválu firmy berou jako osobní kompliment (4/5)
Firma jako zaměstnavatel – klady	<ul style="list-style-type: none"> • příjemné pracovní prostředí (5/5) • stabilita firmy (3/5) • včasné vyplácení mezd (2/5) • osobní přístup k zaměstnancům (2/5) • kafetérie (1/5) • možnost dokončit vzdělání při zaměstnání (1/5)
Firma jako zaměstnavatel – negativa	<ul style="list-style-type: none"> • problémy s komunikací ze strany nadřízených (4/5) • finanční aspekty (1/5)
Loajalita zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci chtějí ve firmě setrvat po zbytek kariéry (4/5) • motivací k setrvání jsou: pracovní prostředí, stabilita firmy, možnost kariérního postupu (4/5)

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.3 Komunikace značky

Posledním analyzovaným tématem pak byla komunikace značky. Nejdříve byli respondenti dotazováni na to, jak s nimi firma komunikuje, jakým způsobem je informuje o novinkách, úspěších, ... (King a Grace, 2010; Goodman a spol., 2012; Baumgarth a Schmidt, 2010).

Dále byli respondenti dotazováni na to, zda si všimli nějaké změny v komunikaci značky za poslední dobu, a pokud ano, v čem se tato změna projevila. Tento dotaz byl zařazen z důvodu rozšíření personálního obsazení oddělení marketingu v předminulém roce a s tím souvisejícím zvýšení aktivit spojených s marketingovou komunikací firmy. Poslední část tohoto tématu pak tvořily otázky zkoumající obousměrnou komunikaci ve firmě.

Tabulka 5: Výsledky rozhovorů na témata ohledně komunikace značky

Používané komunikační kanály	<ul style="list-style-type: none"> • firemní časopis (Megazín) (5/5) • neformální komunikace s kolegy (2/5) • nedostatek oficiální komunikace ze strany vedení (2/5) • zaměstnanci mají o informace zájem (5/5)
Změna v komunikaci za poslední dobu	<ul style="list-style-type: none"> • změna v komunikaci (4/5) • dočasné logo k 25. výročí firmy (4/5)
Obousměrná komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • firma zaměstnancům nevysvětluje, jakou roli hrají v komunikaci značky (5/5) • zaměstnanci berou dobrou prezentaci firmy jako samozřejmost (4/5) • informace o firmě pro nové zaměstnance dříve nebyly, nyní se postup zavádí (4/5) • firma se zaměstnanců neptá na názor ohledně značky (5/5) • firma se pomocí dotazníků ptá zaměstnanců na spokojenost ve firmě (2/5)

Zdroj: vlastní zpracování

7. Doporučení

Z předchozí analýzy je zřejmé, že i z pohledu zaměstnance jsou oblasti, ve kterých by firma mohla své fungování zlepšit. Konkrétním problémům a možným způsobům jejich odstranění se pak věnuje tato část práce, která se znovu soustředí na důležité body jednotlivých témat, která byla v rámci rozhovorů zkoumána. Doporučení se také opírají o literární rešerši a výsledky obdobných zahraničních výzkumů, podrobněji popsané v dřívějších kapitolách této práce.

7.1 Vnímání značky

Výzkum obecného vnímání značky prokázal, že zaměstnanci mají horší povědomí o ostatních divizích firmy, než pro kterou sami pracují. Pokud mají zaměstnanci chápat značku firmy jako celek, měli by být doopravdy seznámeni s tím, co firma dělá. Pro tyto účely se nabízí zaškolování nových zaměstnanců, o kterém bude řeč později.

V asociacích s firmou vyplynul aspekt duhy v logu společnosti jako to, co zaměstnanci vnímají na logu nejvíce a také nejvíce pozitivně. Z rozhovoru se členem vyššího managementu společnosti je zřejmé, že si tuto skutečnost firma uvědomuje, protože k dočasnému logu k 25. výročí firmy bylo řečeno, že *„snažili jsme se dát najevo, že se něco děje, ale zároveň se hlásíme k tomu všemu, co děláme, a to pomocí barevných akcentů v barvách firmy a původního loga“*

Jako problematický bod by se mohly jevit obavy zaměstnanců z pokračování značky bez osoby generálního ředitele. V takovém případě je pak potřeba zahrnout do komunikace směrem k zaměstnancům i informace o tom, jaké kroky jsou podnikány v tomto ohledu. Dle vyjádření managementu firmy je tohle v aktivním řešení a pan ředitel si svůj závazek vůči zaměstnancům uvědomuje. Z reakcí ostatních zaměstnanců však nebylo zřejmé, že by si oni sami podobné skutečnosti byli vědomi.

7.2 Identifikace se značkou

Pro celý proces interního budování značky je důležité také to, nakolik je pracovní prostředí v souladu s komunikovanými hodnotami. Z předchozí analýzy vyplynulo, že se firma

o tento soulad ve své činnosti snaží. Dle reakcí zaměstnanců je to vnímáno i na jejich straně. Názory na pracovní prostředí ve firmě byly ve většině případů kladné, drobným nedostatkům např. ve vnímání platových podmínek by měla zabránit pravidelná oboustranná komunikace se zaměstnanci, o které bude řeč později.

Dalším důležitým aspektem identifikace je loajalita zaměstnanců. Při rozhovoru s managementem firmy bylo zmíněno, že mají problémy s loajalitou u absolventů, kteří do firmy nastupují. Práci vnímají jen jako prostředek k výdělku bez jakékoliv emoční vazby na firmu. Do práce chodí ke splnění docházky a jsou schopni ze dne na den opustit stávající firmu kvůli lukrativnější nabídce. Loajalita v tomto případě souvisí i s uvědoměním osobního vlivu na jméno značky. Jeden z dalších problémů, které firma řešila, byl fakt, že někteří zaměstnanci svévolně uveřejňovali videa z firmy na sociálních sítích a obecně nekomunikovali tak, aby prezentovali firmu v dobrém světle. To se teď firma snaží změnit osobním jednáním s takovými lidmi a osvětovým seriálem v rámci firemního časopisu.

Šlapák (2015) uvádí jako důležitou součástí jakýchkoliv změn emoce. Jakmile podle něj není změna spojena s emocemi, nemůže být trvalá. Toto tvrzení koresponduje s citovým a emočním poutem zaměstnanců se značkou společnosti. Průzkum, který prováděli Punjaisri a Wilson (2010) prokázal, že pokud se zaměstnanci považují za zodpovědné za úspěchy firmy, jejich motivace ke komunikaci značky mimo firmu je větší.

7.3 Komunikace

Z předchozí analýzy vyplývá, že jeden z největších problémů, které by firma ve vztahu ke svým zaměstnancům měla řešit, je právě oboustranná komunikace. Firma v tuto chvíli využívá formální i neformální kanály.

Komunikační kanály

Zaměstnanci si více cení neformálních zdrojů informací a neformálních aktivit v rámci firmy, ať už jde o neformální rozhovory s kolegy nebo firemní akce, jako jsou vánoční večírky a teambuildingy. Ty v tuto chvíli probíhají a je na místě pokračovat ve stejném duchu i nadále. Využití firemního časopisu jako zdroje oficiálních informací ne striktním a formálním způsobem má také kladné ohlasy a zaměstnanci jsou ochotni tyto informace

dobrovolně přijímat. Podobným způsobem by mohly být využity i nástěnky, případně online komunikace se zaměstnanci. Jedním z dosud nevyužitých kanálů je také intranet. Ten by však dle výsledků výzkumu zaměstnanci uvítali v případě, že by byl využíván ke sdílení věcí, které by si procházeli dobrovolně – např. fotky z akcí, ucelené novinky – a ne jen ke sdílení směrnic a jiných oficiálních materiálů, jak tomu často bývá.

V rozhovorech bylo zmíněno, že si zaměstnanci ze své iniciativy založili skupinu na sociální síti Facebook, kde sdílí fotky a zážitky ze svých služebních cest a firemních akcí a zůstávají tak v kontaktu i se zaměstnanci zahraničních poboček. To svědčí o jejich ochotě se práci věnovat i v neformálních kanálech, což je něco, čeho by firma mohla využít ve svůj prospěch.

Naproti tomu o web firmy zaměstnanci nejeví zájem – informace tam pro ně nejsou důležité a nemají motivaci tam chodit, pokud ho zrovna nepotřebují předat zákazníkům. Ačkoliv jde o nástroj, kde má firma velkou šanci ovlivnit jeho obsah a to, co návštěvníkům sděluje, komunikace skrze něj dovnitř firmy v tomto případě nefunguje.

Vizuální identita

King a Grace (2008) prováděli výzkum, na jehož základě se snažili analyzovat komunikaci firmy směrem k zaměstnancům. Z něj vyplývá, že by měl management firmy mít na paměti fakt, že samotné předávání informací nestačí k tomu, aby zaměstnanec začal mít pozitivní přístup. Komunikace by měla být podpořena i ostatními akcemi managementu a firmy obecně, které budou v souladu s její značkou. S tím se mimo jiné shodují i Sharma a Kamalanabhan (2012), kteří tvrdí, že součástí vytváření identity značky pomáhají i vizuální symboly jako je logo, používání barev a oblékání v souladu se značkou firmy.

O jednotnou vizuální identitu se firma v tuto chvíli do nějaké míry pokouší a z výzkumu vyplynulo, že to zaměstnanci vnímají kladně. Současně používané dočasné logo k 25. výročí založení firmy vnímají zaměstnanci jako logo, které lépe odpovídá tomu, jak firmu ve skutečnosti vnímají.

Komunikovaná sdělení

Často byla zmiňována problematika předávání informací o firmě z důvodů složitosti oboru, ve kterém figuruje. Z rozhovoru se zaměstnancem z vyššího managementu vyplynulo, že si

firma uvědomuje, že je vnitropodniková komunikace hodně uzavřená a nesrozumitelná mimo firmu, a že se snaží s tím pracovat. Bylo zmíněno cílení na konkrétní příjemce – jiný styl komunikace na firemním webu, jiný na eventech pro studenty VŠCHT, jiný při komunikaci pro město. Což dokazuje, že problém s komunikací hodnot a působení firmy ven nemají problémy jen samotní zaměstnanci, ale i firma jako taková. Výsledkem změny v tomto problému by měly být jasné a výstižné materiály – a to jak pro komunikace směrem ven, tak pro komunikaci směrem dovnitř. Stejně tak by firma s vhodnou interní komunikací měla začít už ve chvíli již zmiňovaného náboru nových zaměstnanců, aby se pouto vytvářelo od začátku.

Nábor nových zaměstnanců

Při náboru zaměstnanců se v tuto chvíli firma snaží pomocí příručky pro zaměstnance seznámit nováčky s prostředím firmy, jejími aktivitami a oborem podnikání. Vhodnost zaměstnanců je možné posuzovat již při přijímacím řízení, kdy se v určitých případech dá odhalit případný konflikt mezi osobními hodnotami uchazeče a hodnotami firmy. Následujícím krokem by pak měla být také sledování nového zaměstnance a již několikrát zmiňované osobní rozhovory, ve kterých se nadřízení budou snažit odhalit případné nesrovnalosti ze strany nových zaměstnanců. V případě odchodu zaměstnanců je pak jedním z možných postupů pro získání zpětné vazby provedení rozhovorů, ve kterých se firma bude snažit zjistit motivace zaměstnance k odchodu a následně se z těchto zjištěných skutečností poučit.

Stávající zaměstnanci by měli mít dostatečný pocit satisfakce, ať už pracovní, nebo komunikační. Nástrojem k dosažení tohoto stavu jsou opět osobní setkání s nadřízenými, při kterých bude zkoumán názor zaměstnance na pracovní klima, spokojenost se systémem hodnocení a odměňování a budou se upevňovat vztahy s nadřízenými. Motivaci zaměstnanců se firma snaží zvyšovat i nefinančními bonusy, jako je dotované stravování a možnost profesního rozvoje, což je zaměstnanci kladně vnímáno.

Zpětná vazba

K ujištění se, že aktuálně používané metody a přístupy skutečně fungují, by měly mimo jiné sloužit průzkumy mezi zaměstnanci a rozhovory s nimi. Právě nedostatečné zjišťování informací a názorů od zaměstnanců se v rozhovorech objevovalo opakovaně. Společnost

v tuto chvíli nepodniká žádné kroky, které by měly za následek zjištění, co pro zaměstnance znamená vize a hodnoty firmy. Z rozhovoru s managementem firmy však vyplynulo, že si tento nedostatek uvědomují. Dle jejich slov *„je potřeba i pracovníkům na detašovaných pracovištích vysvětlit, že jsou součástí celého systému, ale příště se chceme zkusit ptát i na to, jak to vnímají oni.“*

V tomto rozhovoru byly také zmiňovány oboustranné hodnotící pohovory, které by měly probíhat čtyřikrát ročně. Z odpovědí zaměstnanců ale jasně vyplývá, že pokud tyto pohovory opravdu probíhají, neberou je ze svého pohledu jako něco, čím by zaměstnavatel zjišťoval jejich názor – ať už na značku firmy, nebo na jejich osobní spokojenost z pohledu zaměstnance.

Zlepšení komunikace však v případě společnosti nespočívá jen ve sběru zpětné vazby od zaměstnanců. Stejně tak je důležité zaměstnancům předávat dostatek informací o tom, jak se mají chovat v určitých situacích a zvyšovat tak jejich jistotu, že jednají v souladu s hodnotami společnosti. Stejně tak by komunikace značky měla být součástí každodenní komunikace se zaměstnanci, včetně zadávání dílčích úkolů. Celkové zlepšení oboustranné komunikace by mohlo vést ke zlepšení komunikační satisfakce u zaměstnanců a následně zvýšit jejich spokojenost a loajalitu.

Tento vztah a přístup je možné podpořit praktickou zkušeností v rámci seminářů, kde by zaměstnanci měli možnost lépe pochopit značku zaměstnavatele, stejně jako lépe pochopit, že jsou pro značku důležití i v případě, že se v rámci pracovního procesu nesetkávají se zákazníky přímo, nebo jsou zrovna mimo práci. V tomto by mohlo pomoci i definování již dříve zmiňované *brand essence*, která by zaměstnancům i zákazníkům jasně sdělila hodnoty firmy.

8. Závěr

Cílem této práce bylo zmapovat vnímání značky zaměstnanci konkrétního podniku. K tomu bylo využito hloubkových rozhovorů s pěti zaměstnanci a jejich následná tematická analýza, která umožnila lépe analyzovat používané marketingové metody ve společnosti a především jejich efekt na vnímání značky společnosti jejími zaměstnanci.

Tvorba otázek i následné zpracovávání výsledků výzkumu se opíralo o teoretická východiska personálního marketingu, brandingů a komunikace se zaměstnanci jako celku. Veškerý postup včetně tvorby otázek byl také konzultován se zástupci firmy, aby byl zajištěn maximální efekt tohoto výzkumu pro firmu samotnou a výsledky této práce mohly být použity pro plánování dalších marketingových kroků společnosti.

Výzkum se soustředil na tři hlavní témata, a to vnímání značky, identifikaci zaměstnanců se značkou a komunikaci značky ze strany zaměstnavatele směrem k zaměstnancům. Výsledkem byla tak souhrnná analýza používaných marketingových metod ve společnosti. Díky tomu, že jedním z respondentů byla osoba zodpovědná za tuto komunikaci, bylo možné zajistit objektivní pohled na používané metody a zabránit tak tomu, že by analýze podléhaly pouze metody, které zaměstnanci vnímají. Bylo také možné lépe identifikovat, které z používaných metod mají na zaměstnance efekt a které naopak patří mezi ty, které zaměstnanci nevnímají nebo je vnímají negativně.

Výsledkem výzkumu vnímání značky pak bylo zjištění, že by firma měla do své komunikace výrazněji zahrnout informace o činnostech všech jejích divizí, protože zaměstnanci mají tendenci vnímat jen tu divizi, pro kterou pracují – ačkoliv se firma prezentuje jako jednotná skupina a dle vyjádření jednoho z respondentů se tak snaží i stavět svou komunikaci směrem k zákazníkům. Stejně tak byly odhaleny některé problémy s vizuální stránkou komunikace, u kterých však byly pozitivně hodnoceny kroky, které firma momentálně podniká. Jako výrazný prvek veškeré firemní komunikace směrem k zaměstnancům se pak ukázal být generální ředitel firmy, s čímž souvisí riziko zhoršení vztahu zaměstnanců k firmě po jeho odchodu. Z tohoto zjištění vyplynula nutnost stavět komunikaci směrem k zaměstnancům na jiných aspektech.

Otázky směřující na identifikaci zaměstnanců se značkou odhalily, že zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí pozitivně, ale problémy se tvoří především ve vnímání přímé komunikace ze strany nadřízených a vedení firmy. Toto následně potvrdily rozhovory o komunikaci firmy směrem k zaměstnancům. Z doposud používaných informativních komunikačních prostředků byl jmenován firemní časopis, ze zbylých odpovědí ale vyplynulo, že ho zaměstnanci nevnímají jako dostačující a je tedy potřeba na tomto druhu marketingové komunikace zapracovat. Přejímání hodnot firmy jejími zaměstnanci se ukázalo jako dobré, ale s možným prostorem ke zlepšení.

Jak už bylo řečeno, celý výzkum probíhal za úzké spolupráce se samotnou společností. Tento fakt významně pozitivně ovlivňuje využitelnost výsledků této práce v samotné činnosti marketingového oddělení firmy. Výsledky provedeného výzkumu by tak mohly být použity jako podklad pro návrhy nových marketingových strategií. Tvorba plánu marketingové komunikace a případné změny v její dosavadní podobě, stejně jako změny v některých procesech firmy spojenými se zaměstnanci, by se mohly opírat nejen o literární rešerši a obdobné zahraniční výzkumy zmiňované v této práci, ale i o reálná data získaná od zaměstnanců. Vzhledem k maximální snaze vytvořit podmínky, které respondentům umožňovaly naprostou upřímnost ve svých výpovědích, se tato data dají považovat za relevantní.

Jedním z doporučení, které vyplynuly z analýzy provedených rozhovorů, bylo zvýšení intenzity získávání zpětné vazby od zaměstnanců. To by do budoucna mělo společnosti umožnit plynule pokračovat v dynamické úpravě dosavadních přístupů a úpravě marketingové komunikace na základě aktuálních potřeb jejích zaměstnanců. Firma tak bude také moci získávat data od většího množství respondentů, čímž bude možné lépe podchytit některé individuální konflikty ve vnímání firmy zaměstnanci. Pokud pak budou správným způsobem nastaveny procesy získávání zpětné vazby, a bude nastaveno otevřené prostředí pro oboustrannou komunikaci, mohlo by se eliminovat riziko neupřímných a neúplných výpovědí, které se u podobných výzkumů často objevují.

9. Seznam použité literatury

9.1 Citace

Monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. 2nd ed. Chichester: John Wiley, 2013. ISBN 978-04-700-1273-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2014*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.. ISBN 9788072612888.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

NARULA, Uma. *Business communication practices: modern trends*. New Delhi: Atlantic, 2006. ISBN 8126906014.

NEUMEIER, Marty. *The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design : a whiteboard overview*. Rev. ed. Berkeley, CA: New Riders, 2006, ISBN 978-03-213-4810-4.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5.

Články

BAUMGARTH, Carsten a Marco SCHMIDT. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*. 2010, **39**(8), 1250-1260. ISSN 00198501. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

BURMANN C. a S. ZEPLIN (2005) Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*. Henry Stuart Publications, 2005, Vol. **12**, No. 4, s. 279-300. ISSN 1350231X. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

DU PREEZ, Rose a Michael Thomas BENDIXEN. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*. 2015, **33**(1), 78-91. ISSN 0265-2323. JBM-02-2014-0031. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

GEORGE, Christeen. Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*. 2015, **37**(1), 102-121. ISSN 0142-5455. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

HENKEL, Sven, Torsten TOMCZAK, Mark HEITMANN a Andreas HERRMANN. Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand Management*. 2007, **16**(5), 310-320. ISSN 1061-0421. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

KING, Ceridwyn a Debra GRACE. Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*. 2007, **15**(5), 358-372. ISSN 1350-231x. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

WOOD, Alex M., P. Alex LINLEY, John MALTBY, Michael BALIOUSIS a Stephen JOSEPH. The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*. 2008, **55**(3), 385-399. ISSN 1939-2168. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

Elektronické dokumenty

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. In: *Moderní řízení* [online]. Praha: Economia, a.s., 2005 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

Služby. *MEGA-TEC* [online]. Bystřice nad Pernštejnem: MEGA-TEC s.r.o., 2014 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: http://www.megatec.cz/?page_id=82

MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing v praxi. In: *Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě* [online]. Praha: Firemní sociolog, 2013 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

MITCHELL, Colin. Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review* [online]. 2008, (1), 99-105 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>

Potravinářství: aplikace. Ralex: membránové procesy [online]. Stráž pod Ralskem: MEGA a.s., 2014 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: <http://rallex.eu/Potravinarstvi/Mlekarenstvi/Aplikacni-moznosti.aspx>

ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. Praha: ING, 2014 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

Výroční zpráva 2014 [online]. Stráž pod Ralskem: MEGA a.s., 2015 [cit.: 2016-02-02]. Dostupné z: http://www.mega.cz/_download/MEGA-vyrocnizprava-2014-final.pdf

Směrnice OS 04: Marketing. In: . Stráž pod Ralskem: MEGA, 2015.

9.2 Bibliografie

BALMER, John M.T., Khanyapuss PUNJAISRI a Alan WILSON. Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*. 2011, **45**(9/10), 1521-1537. ISSN 0309-0566. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

GOODMAN, Michael B., Neha SHARMA a T.J. KAMALANABHAN. Internal corporate communication and its impact on internal branding. *Corporate Communications: An International Journal*. 2012, **17**(3), 300-322. ISSN 1356-3289. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

FLEMING, John H. a Dan WITTERS. Your Employees Don't "Get" Your Brand. In: *Gallup: Business journal* [online]. Washington, D. C.: Gallup, 2012 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/156197/employees-don-brand.aspx>

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8.

MAHNERT K. F. a A. M. TORRES The Brand Inside: The Factors of Success and Failure in Internal Branding. *Irish Marketing Review*. Mercury Publications, 2007, vol. **19**, No 1 & 2, s. 54-63. ISSN 07907362. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

PAVLEČKA, Václav. Nástroje interní komunikace. In: *Marketing journal* [online]. Praha: Focus Agency, 2008 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace_s317x493.html